

绩效管理培训大纲

课程题目：

绩效管理实战

课程背景：

每个企业都重视绩效，没有绩效企业就不能生存，更不能可持续发展，所以企业必须做好绩效管理。但在做绩效管理的过程中，把绩效考核当成了绩效管理，那么，什么绩效管理呢？绩效管理是一种对企业的资源进行规划、组织和使用，以达到某个目标并实现顾客期望的过程；而绩效考核只是绩效管理的一个关键环节。绩效管理是一个持续的交流过程，通过持续交流明确企业发展的方向和员工工作的方向及程度，为提升企业绩效和员工绩效助力。绩效可分为员工绩效和组织绩效,据国外绩效管理专家研究：有无导入绩效管理的企业，在财务方面和生产效率方面差距甚大。

发展是硬道理。毫无疑问，企业的可持续发展需要良好的绩效，导入绩效管理不仅为企业带来卓越的绩效，还可以有效地解决以下四大问题：

- 企业战略目标的实现，需要绩效管理来保证，为企业未来的发展奠定基础；
- 绩效管理为员工薪酬的发放、培训需求的挖掘、员工的晋升和降职提供依据；
- 企业需要提高执行力，可以通过绩效管理来贯彻要员工做什么就考核什么的思想；
- 绩效管理还可以发现企业内部标杆，分享标杆，为提高组织智慧。

绩效管理不仅对企业、对员工、对管理者、对业务等方面意义重大，而且对企业未来的长期发展也给力。如何积极有效地建设一个具有“三公”的绩效管理机制，提升企业绩效和员工绩效，是企业中高层管理者及人力资源部从业人员迫切需要解决的问题。该课程正是在这一背景下，结合管理咨询的实践，破解中高层管理者及人力资源从业者的困惑，建立现代科学、合理的绩效管理机制。

培训对象：

中高层管理人员、部门主管、HR 从业人员

培训时间：

1 天

培训目的/培训目标：

- 理解绩效管理的本质
- 掌握影响绩效的因素
- 熟悉绩效管理的流程和关键绩效指标的提取
- 掌握绩效管理的设计方法
- 掌握绩效面谈的技巧

培训方式：

讲授、互动研讨、学员演练、案例探讨、现场答疑

培训特色：

- 1 理论与实操相结合
- 2 实战、实效、实用
- 3 讲授式、案例式、互动式、训练式相互融合

培训大纲：

引言

0.1 问题导入：是否经常碰到下面的这些问题？

0.2 绩效管理的三大难题

0.3 绩效管理与企业发展的关系

第一单元 认识绩效管理

1.1 绩效、绩效考核与绩效管理

- 1.2 绩效管理的目的
- 1.3 为什么人们回避绩效管理？
- 1.4 实施绩效管理的意义
- 1.5 绩效考核与绩效管理的区别
- 1.6 现存绩效管理的八大误区
- 1.7 影响员工绩效的因素
- 1.8 影响员工高绩效的“四心”模型

练习：结合企业的实际讨论影响各级绩效的因素

第二单元 绩效管理的方法与工具

2.1 绩效考核方法——KPI

案例：某公司关键绩效指标设计

2.2 战略导向 KPI 指标体系

案例：标杆企业的指标设计及本企业的的指标设计

2.3 战略导向 KPI 体系分解图

案例：某公司战略层面关键绩效指标 KPI

2.4 KPI 设计的几种思路

- 外部导向法——标杆基准法
- 案例：根据标杆企业的指标及实际值设定本企业的指标及目标值
- 内部导向法——成功关键法
- 平衡计分卡
- 基于质量管理的 KPI 设计
- 案例：863 绩效管理系统
- 基于卓越绩效模式的 KPI 设计

讨论：KPI 指标时越多越好吗？多少才合适？

第三单元 绩效管理体系设计

3.1 绩效管理体系设计的核心理念

3.2 绩效考核目标体系的确立

案例研讨：请结合本公司实际，如何确定绩效目标

3.3 KPI 指标的分解——目标层层分解

3.4 各部门目标的确立是一个双向沟通过程

讨论：各部门如何确立目标

3.5 KPI 指标的分解原则

3.6 KPI 指标体系设计

练习：请结合企业的实际，如何设计 KPI

3.7 十步成诗法设计 KPI 指标

练习：各层级 KPI 设计练习

3.8 KPI 指标权重确立

练习：请结合所在部门或者个人岗位的实际情况，设计本部门的 KPI，并根据 KPI 的重要性，确定权重。

3.9 绩效合同

3.10 业绩合同的制定

第四单元 绩效过程的管理

4.1 绩效管理的三大保障

- 领导责任到位
- 绩效制度健全
- 支撑体系完善

4.2 绩效管理的流程

4.3 绩效计划

- 什么是绩效计划
- 绩效合同的目的
- 绩效计划是绩效管理的开始
- 公司目标的设定是一个反复的过程

4.5 绩效考核

- 绩效打分
- 缺乏历史数据支撑，又不想加强基础建设
- 有人认为最好不要有丝毫人为因素，又有人要求由管理者决定评价结果
- 打分注意事项

- 为什么打分不一致
- 误差
- 评估打分过程中的常见问题
- 与不同类型员工沟通的要点
- 考核结果分布？

4.6 绩效沟通

- 考核结果的反馈沟通
- 根据绩效考评会中发现的情况，各层面的人员形成行动计划

4.7 绩效报酬

- 激励方法的选择
- 根据员工全年业绩评估，采取相应激励举措
- 绩效后续管理可以吸引、留住人才
- 绩效考核体系在发挥着多面的作用
- 淘汰程序

第五单元 绩效面谈与绩效改进

5.1 绩效面谈与沟通

- 双向沟通：绩效管理的生命线！

5.2 绩效沟通的功能

- 对于主管的功能
- 对于员工的功能

5.3 绩效面谈的流程

- 绩效面谈准备
- 面谈过程
- 确定绩效，提出改进计划

5.4 绩效改进——寻找差距产生的原因

影响员工绩效的因素图

讨论：结合企业的实际，讨论影响本岗位的因素

5.5 差距原因分析

讨论：请结合企业实际，谈论影响绩效的因素

5.6 绩效问题的解决

- 解决策略要领
- 注意事项
- 小结与练习